

### Förderung deutscher Nachwuchskräfte für internationale entwicklungspolitische Organisationen: Chancen, Defizite und Reformbedarf

Claus, Burghard

Veröffentlichungsversion / Published Version

Arbeitspapier / working paper

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Claus, B. (2003). *Förderung deutscher Nachwuchskräfte für internationale entwicklungspolitische Organisationen: Chancen, Defizite und Reformbedarf*. (Analysen und Stellungnahmen, 3/2003). Bonn: Deutsches Institut für Entwicklungspolitik gGmbH. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-112198>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

## Förderung deutscher Nachwuchskräfte für internationale entwicklungspolitische Organisationen: Chancen, Defizite und Reformbedarf

- *Deutsche Bedienstete sind in vielen internationalen Organisationen nicht angemessen repräsentiert. Da diese Organisationen Führungspositionen zunehmend durch internen Aufstieg besetzen, sollte die Bundesregierung die Nachwuchsförderung intensivieren und von einer reaktiven zu einer aktiven, strategisch ausgerichteten Personalpolitik für Deutsche in internationalen Organisationen übergehen. Überdies sollten die Rahmenbedingungen für Rückkehrer verbessert werden.*
- *Es gibt in Deutschland zur Vorbereitung auf entwicklungspolitische Aufgaben ein quantitativ und qualitativ ausreichendes Angebot an Regelstudiengängen, postuniversitären Kursen und Praktika; das Angebot ist aber nicht genügend auf die berufliche Einfädelung ausgerichtet.*
- *Viele Nachwuchskräfte berücksichtigen in ihrer Karriereplanung nicht ausreichend, dass sie angesichts der sehr beschränkten Möglichkeiten für eine unbefristete Tätigkeit in internationalen Organisationen ihre Ausbildung so anlegen müssen, dass sie auch in anderen Institutionen im In- und Ausland Berufschancen haben.*
- *Das Ausbildungsangebot der höheren Schulen und Hochschulen sollte durch ein frühzeitiges Angebot der beruflichen Beratung flankiert werden. Dabei sollten Schulen und Hochschulen eng mit dem auf diesem Gebiet erfahrenen Büro Führungskräfte zu Internationalen Organisationen (BFIO) der Zentralstelle für Arbeitsvermittlung (ZAV) zusammenarbeiten.*
- *Die Instrumente der internationalen Personalpolitik Deutschlands auf der Ebene des mittleren, höheren und Spitzenmanagements sollten durch ein Instrument der Förderung des Aufstiegs von Nachwuchskräften ergänzt werden, das unmittelbar an das Programm Beigeordnete Sachverständige zu Internationalen Organisationen (BS-Programm, ein Nachwuchsförderungsprogramm der Bundesregierung) anschließt.*
- *Das BS-Programm sollte aufgestockt werden. Gleichzeitig sollten die in den Organisationen der Vereinten Nationen (VN) und der Europäischen Union (EU) tätigen Deutschen durch den Aufbau von Korrespondenzstrukturen in den deutschen Fachressorts, durch eine noch intensivere Betreuung seitens der Ständigen Vertretungen und durch die Förderung des Aufbaus von Netzwerken stärker an Deutschland gebunden und mit der deutschen entwicklungspolitischen Agenda vertraut gemacht werden.*

### Deutschland ist international nicht angemessen repräsentiert

Wie die nachstehende Tabelle beispielhaft zeigt, sind deutsche Bedienstete im Sekretariat, in den Fonds und Programmen sowie in Sonderorganisationen der VN und in der Weltbank im Vergleich zu anderen Ländern in Positionen, die dem deutschen höheren Dienst entsprechen, nicht angemessen repräsentiert. Außerdem gelingt es Deutschland nicht in gleichem Maße wie z. B. den in der Tabelle aufgeführten Ländern, seine in internationalen Organisationen tätigen Landsleute mit der Agenda der deutschen Entwicklungspolitik vertraut zu machen. Schließlich nutzt Deutschland kaum das Humankapital, das in den Rückkehrern steckt.

Dies hatte zunächst historische Gründe: Erst 1973 traten die beiden deutschen Staaten den Vereinten Nationen bei. In der Nachkriegszeit konnte Deutschland anders als seine Nachbarn kaum auf international erfahrene Fach- und Führungskräfte zurückgreifen. Eine ganze Generation von Fachleuten mit internationalem Profil war ausgefallen.

Die Nachkriegssituation ist heute keine ausreichende Begründung mehr für die deutsche Enthaltsamkeit im internationalen Bereich; sie hat aber dazu geführt, dass die Rahmenbedingungen für eine Tätigkeit in internationalen Organisationen ungünstig sind. Einmal zeigen viele Deutsche, auch deutsche Beamte, noch heute eine gewisse Bodenständigkeit, Kritiker sprechen von „deutschem Provinzialismus“. Zum anderen sind die materiellen Bedingungen, insbesondere die Rückkehrbedingungen, ungünstiger als in den Nachbarländern.

In jüngster Zeit mehren sich Meldungen über eine sich abzeichnende „deutsche Delle“, einen Rückgang des deutschen Personalanteils, der dadurch bedingt ist, dass die erste Generation von Deutschen, die nach 1973 in den Dienst der VN getreten ist, in den Ruhestand geht.

### Beitragsquote und Personalanteil ausgewählter Länder in Internationalen Organisationen (Stand: 2002)

Internationale Organisation	Beitragsquote / Personalanteil (in %)							
	D		F		GB		USA	
VN-Sekretariat	9,85	5,2	keine Vergleichszahlen					
UNDP	3,53	2,5						
UNICEF	0,8	2,3	1,0	4,6	8,3	6,9	29,1	15
UNHCR	9,8	3,3	6,5	6,5	5,6	4,4	22	8,7
FAO	9,9	6,6	7,5	6,5	8,3	5,6	12,6	22
UNESCO	12,9	4,2	8,6	11,9	7,4	8,6	2,7	n.a.
Weltbank	4,49	2,9	4,31	4,8	4,31	6,1	16,41	26,6

Dieser Überblick enthält beispielhaft Angaben für Organisationen der Vereinten Nationen (VN), in denen die meisten deutschen Nachwuchskräfte (Beigeordnete Sachverständige = BS) unterkommen: United Nations Development Programme = UNDP, United Nations Children's Fund = UNICEF, United Nations High Commissioner for Refugees = UNHCR, Food and Agriculture Organization of the United Nations = FAO, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization = UNESCO

Quelle: AA, Angaben des Koordinators für internationale Personalpolitik

### Nachwuchsförderung ist die strategische Antwort auf die „deutsche Delle“

Diese „Delle“ gilt aber nicht nur für Deutschland. In den VN zeichnet sich für die kommenden Jahre ein umfangreicher Personalwechsel ab, der für Deutschland auch Chancen bie-

tet, seinen Personalanteil zu erhöhen: Da die internationalen Organisationen zunehmend dahin tendieren, Führungspositionen durch internen Aufstieg zu besetzen, sollten die Mitgliedstaaten ihre Nachwuchsförderungsprogramme als strategische Instrumente ihrer Personalpolitik in internationalen Organisationen ausbauen.

#### **Der andere Fall: die Europäische Union (EU) und die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD)**

EU und OECD sind andere Fälle als die VN. Zunächst ist Deutschland in beiden mit einem Personalanteil von 12,3 % / 6,3 % zwar schlechter vertreten als Frankreich (14,8 % / 22 %), aber besser als andere Mitgliedstaaten. Auch die Anforderungen an Nachwuchskräfte sind in der EU und der OECD zwar denen der internationalen Organisationen vergleichbar; aber Zielsetzung, Arbeitsweise und Arbeitsbedingungen sind verschieden. Die EU ist keine inter-, sondern eine supranationale Organisation, die zunehmend Aufgaben wahrnimmt, die vorher in nationaler Zuständigkeit waren. Dies erleichtert die Abordnung / Rotation nationaler Beamter und den Einstieg von Nachwuchskräften.

Die EU-Kommission hat ein eigenes Nachwuchsprogramm. Der Zugang zu einer unbefristeten Tätigkeit in der EU erfolgt über einen *concours*. Seit das AA Vorbereitungskurse für diesen *concours* durchführt, hat sich die Erfolgsquote deutscher Kandidaten wesentlich verbessert.

Die OECD ist ein häufig unterschätzter entwicklungspolitischer Akteur, der in Zukunft stärker vom BS-Programm profitieren sollte.

Gute Ansätze sind vorhanden. Nach dem Auswärtigen Amt, das schon in den Nachkriegsjahren damit begann, hausintern neue Generationen deutscher Diplomaten auf die Aufgaben der klassischen Diplomatie vorzubereiten, hat vor allem das BMZ bald nach seiner Gründung den Aufbau von Institutionen veranlasst, die entwicklungspolitische Aufgaben wahrnehmen und Nachwuchskräfte auf entwicklungspolitische Aufgaben vorbereiten. Als Beispiel sei das Deutsche Institut für Entwicklungspolitik (DIE) genannt, das auf der Basis von entwicklungspolitischer Forschung und Beratung eine praxisorientierte postuniversitäre Ausbildung anbietet. An den Universitäten entwickelte sich ein international und entwicklungspolitisch ausgerichtetes Angebot von Regel- und postgradualen Studiengängen. Hinzu kamen einschlägige Praktika und Juniorenprogramme.

Dies sind gute und von der Zahl her auch ausreichende Ansätze der Nachwuchsförderung. Aber potenziellen Nachwuchskräften fehlt die Orientierung bei der Wahl des für sie richtigen Ausbildungsweges, und das Angebot ist nicht ausreichend auf die berufliche Einfädelung ausgerichtet.

Es ist daher an der Zeit, Defizite in der Nachwuchsförderung zu identifizieren und Veränderungen vorzuschlagen, wie aus einzelnen Ansätzen ein System der Nachwuchsförderung entstehen kann, das geeignet ist, eine angemessene deutsche Präsenz in den Organisationen und Institutionen der VN und der EU sicherzustellen.

#### **Berufsfeld internationale Organisationen**

Das Berufsfeld internationale Organisationen ist klein: In den inter- und supranationalen Organisationen sind etwa 2500 Deutsche in Positionen beschäftigt, die dem höheren Dienst vergleichbar sind. Da es zunehmend schwieriger wird, in diesen Organisationen eine unbefristete Beschäftigung zu finden, müssen Nachwuchskräfte ihre Karriereplanung so anlegen, dass sie auch in anderen Institutionen im In- und Ausland Beschäftigungschancen für den Fall haben, dass sie keinen unbefristeten Vertrag erhalten.

Dies ist darum nicht so schwierig, weil auch in Deutschland die Anforderungen im öffentlichen Dienst wie in der Privatwirtschaft für eine Tätigkeit mit internationalem Bezug im In- und Ausland denen der internationalen Organisationen sehr ähnlich sind.

#### **Ein anspruchsvolles internationales Anforderungsprofil**

Ein solches Profil hat einen fachlichen und einen internationalen Kern. Die fachliche Kompetenz macht den eigentlichen Beruf aus. Zu ihr gehören auch solide Sprachkenntnisse, Berufserfahrung und die heute üblichen Arbeitstechniken.

Die internationale Kompetenz ist eine zwingend notwendige Zusatzqualifikation für jede internationale Tätigkeit. Ihre wichtigsten Komponenten sind die Identifikation mit den Zielen der jeweiligen internationalen Organisation und die persönlichen und sozialen Fähigkeiten für eine Arbeit in heterogenen multikulturellen Teams. Der Kern der Tätigkeit in internationalen Organisationen, die Planung, Steuerung und Erfolgskontrolle unterschiedlichster Vorhaben an häufig wechselnden Standorten, stellt hohe Anforderungen an die konzeptionelle und analytische Kapazität, an Verantwortungsbewusstsein, Selbständigkeit und Konfliktfähigkeit. Wie das im Literaturverzeichnis aufgeführte Handbuch des BFIO an zahlreichen Beispielen zeigt, variieren die Anforderungsprofile in den Einzelausschreibungen der fachlich höchst unterschiedlich ausgerichteten internationalen Organisationen stark, haben aber immer den hier beschriebenen Kern.

Was sollte man nun jungen Leuten raten, die eine internationale Karriere anstreben?

Wie können sie internationale Kompetenz erwerben? Nicht in einem Zug!

#### **Die Qualifizierung für eine internationale Tätigkeit beginnt in der Schulzeit ...**

Bereits Schüler können unsere zunehmend multikulturelle Umwelt bewusst erleben, durch Schüleraustausch, Auslandsbesuche und Engagement in Gruppen mit transnationaler Ausrichtung die interkulturelle Kommunikation üben und die Sprachkenntnisse verbessern.

Eltern und Lehrer haben die Aufgabe, bei den Jugendlichen eine Motivation zu wecken, den Blick über die Landesgrenzen zu richten, u. a. mit einer sehr frühzeitigen Studien- und Berufsberatung, die zeigt, dass in einer zunehmend globalisierten Welt nationale wie internationale Karriere-muster Anforderungen stellen, auf die man sich schon in der Schulzeit einstellen kann.

#### **... wird an der Hochschule fortgesetzt ...**

Studierende sollten möglichst frühzeitig überlegen, welchen Stellenwert eine Tätigkeit in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit in ihrem Berufsleben haben könnte und ihr Fachstudium entsprechend ergänzen. Die berufliche Perspektive sollte so gewählt werden, dass der ausgesuchte Beruf im Inland Chancen hat, aber die Option für eine Tätigkeit in der multilateralen Entwicklungszusammenarbeit offen lässt.

Viele deutsche Universitäten haben Lehrangebote mit internationalem Bezug. Fast alle bieten auch Kurse an, die dem Erwerb nicht fachspezifischer Kenntnisse dienen: Rhetorik, Technik des schriftlichen Ausdrucks, Sprachkurse, Kurse in Führung und Management, Konfliktbewältigung, Teamarbeit etc. Der internationale Bezug des Studiums kann auch durch die Wahl des Themas der Diplomarbeit gestärkt werden.

#### **... durch Auslandsaufenthalte und Praktika ergänzt ...**

Den praktischen Umgang mit internationalen Aufgaben lernt man aber nicht im Hörsaal, sondern nur in der Praxis. Jeder Studierende, der einen Berufswunsch mit internationalem Bezug hat, sollte ein Auslandsstudienjahr und zumindest ein Praktikum mit internationalem Bezug absolvieren.

Es gibt drei große Programme für Praktika oder *internships* in internationalen Organisationen: das Programm des BFIO, das Programm des Deutschen Akademischen Austauschdienstes (DAAD) und das Carlo-Schmid-Programm des DAAD in Zusammenarbeit mit der Studienstiftung des deutschen Volkes und der Robert Bosch Stiftung.

Eine wichtige Ergänzung ist das Engagement in gesellschaftlichen Gruppen gerade in einer Zeit, in der der Jugend Politikverdrossenheit nachgesagt wird.



### **... und kann mit einer postuniversitären, praxisbezogenen Ausbildung abgeschlossen werden.**

Es gibt eine große Zahl von Nachdiplomkursen, aber sie sind fast ausschließlich akademischer Natur. Nur drei Programme bieten eine praxisnahe Ausbildung mit Auslandseinsätzen an:

Das Ergänzungsstudium des Seminars für ländliche Entwicklung (SLE) an der Humboldt-Universität Berlin, der Nachdiplomkurs für Entwicklungsländer (NADEL) der ETH Zürich und das Postgraduiertenprogramm des Deutschen Instituts für Entwicklungspolitik (DIE) in Bonn. Von diesen ist das DIE der einzige nichtuniversitäre Anbieter. Schließlich gibt das Stiftungskolleg für internationale Aufgaben der Robert Bosch Stiftung jährlich 20 Hochschulabsolventen die Möglichkeit, durch weitgehend selbstständige Bearbeitung eines Projektes internationale Erfahrung zu sammeln.

### **Zwischenbilanz: Ein ausreichendes Aus- und Fortbildungsangebot mit mangelhaftem Berufsbezug**

Das hier beschriebene Aus- und Fortbildungsangebot reicht angesichts des kleinen Berufsfelds quantitativ und qualitativ aus, den Nachwuchs für entwicklungspolitische Aufgaben in internationalen Organisationen bedarfsadäquat vorzubereiten, selbst wenn man bedenkt, dass die aufgeführten Einrichtungen nicht nur auf eine Tätigkeit in internationalen Organisationen und der EU, sondern viel umfassender auf eine Tätigkeit in der bi- und multilateralen staatlichen und nichtstaatlichen Entwicklungszusammenarbeit und selbst für internationale Aufgaben vorbereiten, die über diesen Bereich hinausgehen. Ein Beleg für die Qualität des Ausbildungsangebots ist, dass deutsche Bewerber in internationalen Wettbewerben überdurchschnittlich gut abschneiden.

Die Defizite in diesem Bereich liegen trotz aller verfügbaren Broschüren und Websites in der Unsicherheit von Nachwuchskräften, für welchen Ausbildungsweg, für welches Praktikum sie sich entscheiden sollen, und darin, dass die meisten Programme kaum Bezug auf die berufliche Praxis nehmen.

### **Unsicherheit bei Karriereplanung und Berufseinstieg**

Auswahl, Ausbildung und berufliche Einfädelung sollten aus einem Guss betrieben werden, weil ein Fehler in der Auswahl auch durch die beste Ausbildung nicht ausgeglichen werden kann, und selbst hervorragend ausgewählte und ausgebildete Nachwuchskräfte versagen, wenn sie an der falschen Stelle eingesetzt werden.

*Das Ausbildungsangebot der höheren Schulen und Hochschulen muss rechtzeitig durch ein Angebot der Studien- und Berufsberatung flankiert werden*

Schon die höheren Schulen und Hochschulen sollten ihre Aus- und Fortbildung durch Studienberatung und Hilfestellung bei der Berufs- und Karriereplanung flankieren. Träger könnten an den höheren Schulen Lehrerinnen und Lehrer sein, die die Voraussetzungen für eine internationale Tätigkeit kennen. An den Hochschulen wären die Hochschulteams der Arbeitsämter und die Akademischen Auslandsämter geeignete Partner.

Ergänzend und spätestens im Anschluss an die Hochschule bietet das BFIO, das seit 1971 tätig ist, auf Anfrage konkrete berufliche Beratung an und betreibt die Stellenvermittlung, die Auswahl, Platzierung und Betreuung von Nachwuchskandidaten. Das BFIO arbeitet eng mit den Hochschulteams der Arbeitsämter zusammen.

*Nachwuchskräfte können auf direktem Weg in die Vereinten Nationen kommen ...*

Für Nachwuchskräfte gibt es zwei Wege in die VN, einen direkten und einen indirekten. Der direkte Weg führt – häufig nach einem Praktikum – über die Teilnahme an einer Aufnahmeprüfung der VN entweder direkt oder nach Absolvierung eines Nachwuchsprogramms zu einer meist zeitlich befristeten Übernahme. Auf diesem Weg bietet das AA Hilfe, indem es Vorbereitungskurse für die schwierigen Aufnahmeprüfungen durchführt. Viele Kandidaten werden auf diesem Weg vom BFIO beraten. Ansonsten sind sie aber sich selbst überlassen. Die Effektivität dieses Wegs ist nicht sichergestellt, zum einen weil die Dunkelziffer der erfolglo-

sen Bewerbungen hoch ist, und zum anderen weil viele dieser Nachwuchskräfte nicht an der Stelle eingesetzt werden, an der sie Chancen haben, längere Zeit im System zu bleiben.

### *... oder über das BS-Programm*

Das BS-Programm ist die einzige Alternative zum direkten Berufseinstieg für Berufsanfänger und zudem eine Alternative, auf die die Bundesregierung Einfluss nehmen kann. Dieses Programm, das vom BMZ finanziert und vom BFIO durchgeführt wird, bietet deutschen Nachwuchskräften die Möglichkeit, bis zu drei Jahre in einer internationalen Organisation als *junior professional officer* (JPO) zu arbeiten. Das Programm ist in doppelter Hinsicht erfolgreich: Etwa ein Drittel der JPO werden von den VN und ihren Organisationen auf Dauer übernommen; die Rückkehrer sind ein hochqualifiziertes – allerdings viel zu wenig genutztes – Potenzial für internationale Aufgaben Deutschlands im In- und Ausland. Nachwuchskräfte, die diesen Weg wählen, werden vom BFIO intensiv betreut, mit Beteiligung des BMZ und anderer Ressorts gezielt ausgewählt, vorbereitet und platziert.

### **Von einer reaktiven zu einer aktiven Personalpolitik für Deutsche in internationalen Organisationen**

Bisher ist die Personalpolitik für Deutsche in internationalen Organisationen eher reaktiv betrieben worden. Eine Stärkung der deutschen Präsenz würde dadurch begünstigt, dass Deutschland dem Beispiel anderer Geber folgend eine aktivere Personalpolitik betreibt. Eine solche Politik könnte folgende Elemente umfassen:

*Die Arbeit in den VN und der EU muss attraktiver gemacht werden*

Dazu gehören zum einen die Verbesserung des ungerechtfertigt negativen Images der VN, die gezielte Information über ihre Tätigkeit und eine stärker praxisbezogene Ausrichtung der Ausbildung und Vorbereitung auf eine Tätigkeit in ihren Organisationen. Zum anderen müsste in Deutschland eine Empfangsstruktur aufgebaut werden, die die Reintegration zurückkehrender deutscher Bediensteter aus internationalen Organisationen erleichtert. Dazu gehört insbesondere die Anerkennung der international geleisteten Dienstjahre bei der Karriere im Inland, die Gleichbehandlung in der Sozialversicherung sowie eine verbesserte Durchlässigkeit zwischen öffentlichem Dienst und privater Wirtschaft. Die Förderung der Rückkehrer wäre auch im Interesse der Bundesrepublik: Andere Länder nutzen die Erfahrung von Rückkehrern systematisch bei der Besetzung von wichtigen Inlandspositionen mit internationalem Bezug; Deutschland müsste ein Konzept für die Rückkehrer erst noch entwickeln.

*Die Nachwuchsförderung müsste in ein mittelfristiges Personalkonzept für die multilaterale Entwicklungszusammenarbeit integriert werden*

Voraussetzung dafür ist, dass die Bundesregierung definiert, welche Inhalte sie in die internationale Agenda einbringen will, mit welchen Organisationen sie schwerpunktmäßig zusammenarbeiten und in welchen sie ihren Personalanteil steigern möchte. Auf dieser Grundlage könnte ein strategischer Personalplan für alle internationalen Organisationen aufgestellt werden, der besagt, welche Stellen die Bundesregierung besetzen möchte und welche sie besetzen kann. Der Koordinator für Internationale Personalpolitik im Auswärtigen Amt hat eine Website eingerichtet, die umfassend über freie Stellen in der EU und den VN Auskunft gibt, und ist dabei, eine Datei potenzieller Kandidaten für die Besetzung dieser Stellen aufzubauen. Damit ist ein Instrument geschaffen, mit dem Deutschland auf Vakanzen reagieren kann.

Es würde zum strategischen Instrument, wenn es – auf der Basis eines entwicklungspolitischen Konzepts für die multilaterale Zusammenarbeit – dafür genutzt würde, die Stellen zu besetzen, die Deutschland besetzen will. Dazu müsste die Datei allerdings nicht nur die Vakanzen ausweisen, die formal ausgeschrieben sind, sondern es müsste auch bekannt sein, welche Stellen in den kommenden Jahren ausgeschrieben werden, wo Bewerbungen Erfolg haben und wo Deutsche benötigt werden könnten. Dies wäre möglich, wenn

man die Informationen aus den Ständigen Vertretungen und das Insiderwissen der deutschen Bediensteten in den VN oder der EU – über noch aufzubauende Netzwerke – systematisch auswerten würde. Ein solches Verfahren wird von vielen anderen Ländern betrieben und steht nicht im Widerspruch zur Unabhängigkeit der internationalen Organisationen in ihrer Personalpolitik, die bei der Rekrutierung eine ausgewogene geographische Verteilung anstreben und Vorschläge gerne zur Kenntnis nehmen.

*Die internationale Personalpolitik sollte die Nachwuchsebene stärker einbeziehen*

In der internationalen Personalpolitik gibt es viele Zuständigkeiten und Entscheidungsebenen: die Benennung von Kandidaten für internationale Stellen ist Aufgabe der fachlich zuständigen Ressorts. Das Auswärtige Amt nimmt mit dem Koordinator für Internationale Personalpolitik die Koordinierungsfunktion in der Bundesregierung und gegenüber den VN und der EU wahr.

Auf der politischen Ebene wird über den Vorschlag von Kandidaten für Spitzenpositionen in einer Staatssekretärsrunde („Steinmeier-Runde“), für das höhere Management in einem interministeriellen Ausschuss und für das mittlere Management in einem alle drei Wochen im AA tagenden Auswahlgremium der Ressorts und der Bundesländer entschieden. Ein entsprechendes Instrument für die Ebene zwischen BS-Programm und mittlerem Management fehlt. Wenn die Meinung geteilt wird, dass Nachwuchsförderung die strategische Antwort auf die „deutsche Delle“ ist, sollte ein solches Instrument bald eingerichtet werden.

Die Ressorts sollten für „ihre“ internationalen Organisationen Personalpyramiden mit aktueller Besetzung, aktuellen und künftigen Vakanzen erstellen und auf dieser Basis die strategischen Personalpläne erarbeiten.

In den entsprechenden Runden könnte dann über Stellenbesetzungsvorschläge durch internen Aufstieg, durch Personalwechsel zwischen internationalen Organisationen oder zwischen diesen und Inlandspositionen, aber auch durch Neubenennungen entschieden werden.

*Die Zusammenarbeit zwischen den Ständigen Vertretungen und den Nachwuchskräften sollte intensiviert werden*

Die Ständigen Vertretungen haben bereits die Aufgabe, deutsche Bedienstete in internationalen Organisationen vor Ort zu betreuen und ihren beruflichen Aufstieg zu unterstützen. Dies setzt allerdings die Eigeninitiative der Bediensteten voraus. Daher sollten auch die Ständigen Vertretungen Nachwuchskräfte ermuntern, sich in Netzwerken mit entsprechender Zielsetzung zu organisieren. Sie könnten diese Netzwerke logistisch und politisch unterstützen. In Zusammenarbeit mit ihnen könnten sie neben den aktuellen auch künftige Vakanzen erfassen und den Ressorts und dem Koordinator für Internationale Personalpolitik bei der Aktualisierung der strategischen Personalpläne zuarbeiten.

*Das BS-Programm sollte gestärkt werden*

Da das BS-Programm derzeit das einzige strategische Personalinstrument der Bundesregierung für den internationalen Bereich ist und dort mittlere Führungspositionen überwiegend durch internen Aufstieg besetzt werden, sollte die Zahl der geförderten Nachwuchskräfte auf bis zu 70 pro Jahr erhöht werden. Ein zweites personalpolitisches Ziel sollte sein, dass möglichst viele der neu eingestiegenen Nachwuchskräfte im VN-System verbleiben und Zug um Zug in Führungspositionen aufsteigen. Nach einer Evaluierung im Winter 2001 wird das Programm zur Zeit mit diesen Zielen reformiert. Dies sollte fortgesetzt werden. Dabei sollte besonderer Wert auf eine sorgfältige und systematische Auswahl und Vorbereitung unter Beteiligung von erfahrenen entwicklungspolitischen Institutionen wie dem DIE gelegt

werden. Teil der Vorbereitung muss sein, dass die Nachwuchskräfte im Rahmen einer Hospitation ihre Korrespondenzstrukturen in den fachlich zuständigen Ressorts im Inland so kennenlernen, dass sie während ihrer internationalen Tätigkeit mit ihnen in Kontakt bleiben.

Die Nachwuchskräfte sollten aus eigenem Antrieb Kontakt zur Ständigen Vertretung, zum BFIO und zu den zuständigen Ressorts halten und umgekehrt. Schließlich sollten sie Netzwerke aufbauen, in denen sie in Kooperation mit Seniorpartnern sowie Mentoren und Beratern z. B. des Tönssteiner Kreises (ein Netzwerk auslandsorientierter Führungskräfte mit dem Ziel der Förderung des Nachwuchses und der deutschen Präsenz in internationalen Organisationen) ihre Interessen artikulieren, sich gegenseitig informieren und stützen, ihre fachliche und internationale Kompetenz weiterentwickeln und ein Wir-Gefühl entwickeln, wie es in anderen Ländern selbstverständlich ist. Diese Netzwerke sollten eng mit dem Verband Deutscher Bediensteter bei Internationalen Organisationen der Vereinten Nationen (VDBIO) zusammenarbeiten und Kontakt zu anderen Netzwerken am Einsatzort und an anderen Standorten sowie zu den Korrespondenzstrukturen in Deutschland halten. Nach Beendigung der internationalen Tätigkeit sollten die Ehemaligen in einem Netzwerk von Alumni untereinander in Verbindung und für andere ansprechbar bleiben.



**Dr. Burghard Claus**

*Ehemaliger Abteilungsleiter  
und langjähriger Ausbildungs-  
leiter am DIE*

#### **Weiterführende Literatur:**

**Auswärtiges Amt:** Internationaler Stellenpool, Website: [www.auswaertiges-amt.de/www/de/aamt/job/jobs\\_io/](http://www.auswaertiges-amt.de/www/de/aamt/job/jobs_io/)

**Claus, B. / T. Altenburg:** Berufschancen für deutsche Hochschulabsolventen in der Entwicklungszusammenarbeit, DIE, Bonn 2002

**Robert Bosch Stiftung:** Berliner Initiative für mehr Internationalität in Bildung, Ausbildung und Personalpolitik, Ergebnisbericht 2001, Berlin 2001

**Claus, B.:** Stand und Perspektiven des Programms „Beigeordnete Sachverständige zu Internationalen Organisationen (BS-Programm)“, DIE, Bonn 2002

**Bundesanstalt für Arbeit:** Deutsche Führungskräfte in Internationalen Organisationen. Ein Handbuch des BFIO, Bonn 2002. Vgl. auch Website: [www.arbeitsamt.de/ZAV/international/bfio](http://www.arbeitsamt.de/ZAV/international/bfio)

## **DEUTSCHES INSTITUT FÜR ENTWICKLUNGSPOLITIK®**

GERMAN DEVELOPMENT INSTITUTE · INSTITUT ALLEMAND DE DEVELOPPEMENT  
TULPENFELD 4 · D-53113 BONN · TELEFON 0228 94927-0 · FAX 0228 94927-130  
[die@gdi.de](mailto:die@gdi.de) · [www.die-gdi.de](http://www.die-gdi.de) · ISSN 1434-8934